Les axes stratégiques

La mutualité se situe dans une conjoncture caractérisée par un accroissement de la complexité de ses missions et un environnement plus concurrentiel. Les attentes de nos membres sont, à juste titre, de plus en plus exigeantes en matière de qualité de service. En complément, grâce aux mouvements et à l'engagement social de nombreux volontaires, des actions de solidarité sont menées concrètement sur le terrain. Elles constituent le terreau de notre mouvement social.

A l'interne, les métiers évoluent, de nouveaux métiers apparaissent et de nouvelles règles contractuelles voient le jour (classification de fonctions, nouvelle politique de rémunération, amélioration du processus d'évaluation, multiplication des régimes de travail...). La nécessité d'une stabilisation de l'organigramme et de l'encadrement, mais aussi l'indispensable poursuite de grands travaux de rénovation de nos bâtiments, particulièrement celui du XX août, ont également conduit la Direction à réaliser un plan stratégique pour les années 2008-2010.

Les buts poursuivis par l'adoption de ce plan sont complémentaires et indissociables :

- éclairer les personnes intéressées par la vie de la mutualité sur ses intentions et ses actions,
- susciter l'adhésion des personnes après un moment de partage et de réflexion critique au sein de toutes les instances de la mutualité (membres du personnel, administrateurs, délégués),
- rendre davantage visibles les actions entreprises,
- s'engager dans la construction d'un tableau de bord et d'un outil d'évaluation des actions menées.

Quatre axes ont été définis et chacun d'entre eux se déclinent en plusieurs objectifs, eux-mêmes déclinés en une série d'actions :

- la cohésion de l'encadrement,
- la fidélisation et le recrutement de nos membres,
- les infrastructures,
- la représentation et la visibilité de la Mutualité chrétienne de Liège.

Les réalisations en 2008 et les perspectives

Plusieurs faits marquants ont influencé le contexte des Mutualités chrétiennes durant l'année :

- le règlement du conflit avec Assuralia, par l'adoption prochaine d'un compromis au niveau européen, à traduire encore dans le droit belge,
- la satisfaction globale de nos membres vis-à-vis de la qualité de nos services et l'amélioration de notre positionnement concurrentiel,
- la stabilisation de l'organigramme et de l'encadrement,
- le renouvellement du personnel (nouveaux collaborateurs, évolutions de fonctions, effets du plan de prépension),
- l'importance de la gestion des infrastructures (bâtiment et informatique),
- la confection difficile d'un budget 2009,
- la préparation des élections mutualistes de 2010.

En 2008, des avancées significatives ont été engrangées dans le cadre des 4 axes stratégiques.

La cohésion de l'encadrement

- **Etablir des modes de fonctionnement similaires entre les cadres**

La tâche commune de la plupart des cadres étant la GRH, un travail important d'harmonisation a été réalisé sur le processus de recrutement du personnel. Les bases ont également été jetées afin d'améliorer la clarification des lieux de concertations et de décisions, mais aussi l'articulation des différentes réunions entre elles. Une réflexion a été entamée sur l'analyse des besoins des chefs de service en matière d'évaluation du personnel.

- **Développer l'autonomie et la responsabilisation. Consolider la loyauté**

Une enquête a été réalisée au sein du personnel sur l'absentéisme avec le concours de l'Université de Liège et un plan d'actions, concerté paritairement, a été finalisé.

- **Définition du groupe de cadres**

Le groupe de cadres a été défini lors des élections sociales. Il tient compte essentiellement de l'évolution des tâches et de l'importance de la GRH, tout en continuant à intégrer, en fonction de leurs attributions antérieures, quelques cadres sans responsabilité directe de gestion de personnel.

- **Le département de l'assurance**

Des ajustements de l'organigramme ont été effectués pour faciliter la gestion d'un département de l'assurance de trop grande taille. Au sein de ce département, une attention particulière est réservée au mode de fonctionnement entre l'administration médicale et les Médecins-Conseils.

La fidélisation et le recrutement de nos membres

- **Développer la mutualité à domicile**

La «mutualité à domicile» reprend toutes les possibilités de contacts des télécommunications modernes (téléphone, internet, centre d'ap-

pels, borne selfmut...), mais aussi la mutualité par correspondance ou sur rendez-vous personnalisé, ainsi que les visites à domicile effectuées par les travailleurs sociaux.

En 2008, diverses actions ont été menées, notamment :
- une campagne de communication interne et interactive,
- une expérience pilote de borne interactive à Ans.

• Examen de notre réseau de points de contacts

L'étude sur l'actualisation des critères d'implantation des secrétariats a été réalisée et avalisée par le Conseil d'administration. Notre mutualité réfléchit aux possibilités d'extension de son réseau, en fonction des perspectives de développement au sein des villes et des communes situées sur notre territoire mutualiste. La mise en service d'un outil technologique adapté nous permettant de développer notre présence au sein des entreprises a été postposée en 2009.

• Un réseau de relais locaux

Comment remplir l'espace de services (particulièrement vis-à-vis d'une population plus défavorisée) laissé vacant par le départ des délégués bénévoles suite aux contraintes organisationnelles et à l'évolution de la technologie ? La réalisation de ce chantier est ardue... Il devrait être finalisé dans le courant de l'année 2009 et un projet pilote est attendu en 2010.

• Accentuer la fidélisation et le recrutement

L'enquête de satisfaction réalisée auprès de nos membres et l'évolution positive du résultat des mutations sont des signes encourageants de la politique de notre mutualité : renforcement des effectifs du Service Communication-Marketing et adoption d'un plan de développement des activités de promotion et de recrutement au sein du réseau. La conception et la réalisation d'un programme de formation adapté au personnel de contact seront finalisés en 2009.

• Les services de l'Assurance Complémentaire

Un travail de réflexion et d'adaptation de nos services est réalisé chaque année, en tenant compte de l'évolution des demandes et des attentes de nos membres. En 2008, un travail spécifique sur la redéfinition de la politique Vacances de la mutualité (accessibilité, visibilité, ...) a été entamé en collaboration avec les mouvements.

• La complémentarité entre les mouvements et la mutualité

Un plan d'actions a été initié à l'interne afin d'améliorer la connaissance réciproque, de consolider les initiatives communes (Retrouvailles, Papi'on, Autonomies, Mode d'emploi ...), mais aussi de développer de nouveaux partenariats (action invalides, opération Kiwi, présence de la mutualité au village de vacances de l'UCP, partage des mémorandums politiques en vue des élections régionales...).

• Rendre l'offre à domicile plus cohérente et plus visible

Les besoins d'aide et de soins à domicile sont de plus en plus importants au sein de la population, particulièrement la population âgée. Pour ses membres, la mutualité doit rendre son offre de services à domicile (Aide & Soins à Domicile, transports, Solival...) plus cohérente et visible. Elle doit également réfléchir à une offre plus intégrée en organisant une coordination de tous les partenaires, en ce y compris les prestataires et le milieu hospitalier. Parmi les avancées en 2008, citons l'intégration de la cellule Domicile au service social pour favoriser le développement de la «culture domicile» au sein de la mutualité, ainsi que la participation de notre mutualité dans les réflexions menées pour garantir et diversifier l'offre de notre centre de convalescence.

• Qualité et contrôle interne

L'objectif est de valoriser le contrôle sur nos procédures de travail (audit interne, vérification technique et morale) afin d'en améliorer la qualité. En 2008 , une étude de conformité des règles et procédures sur base de notre code de déontologie et d'un audit du service Logistique ont été réalisés. Des mesures concrètes ont également été prises pour renforcer notre sécurité et nous mettre davantage à l'abri de fraudes éventuelles.

Les infrastructures

Les motivations d'investissements dans les infrastructures sont de quatre ordres :

- améliorer les conditions de travail du personnel,
- améliorer les relations avec les membres,
- renforcer l'image de la MC en interne et en externe,
- assurer la pérennité des bâtiments et la sécurité des utilisateurs.

En 2008, les travaux de la place du XX Août se sont déroulés dans le respect du timing prévu. L'aménagement des centres de services et secrétariats s'est poursuivi (Ans-Station, Huy et Oupeye). D'autres travaux doivent être programmés (Waremme. Herstal et Longdoz).

Notre mutualité a également été pilote pour le scanning des documents dans les services de l'assurance (Assurabilité, Indemnités et Administration Médecins-Conseils). Elle a aussi réalisé de nombreux investissements technologiques pour l'amélioration de notre système de téléphonie.

La représentation et la visibilité de la Mutualité chrétienne de Liège

Plusieurs actions ont été entreprises pour réaliser cet objectif :

- redéfinir l'image de marque de tous nos points de contacts en y intégrant le style maison (aménagement des façades, installation du «logo» et des drapeaux au siège du XX août en 2009...),
- l'activation du réseau associatif chrétien et la représentation de la mutualité dans de nouveaux lieux institutionnels (Saparlipapote, le Bercail, le PMS, HELMo, l'Alternative, Estelle Mazy, les centres de santé mentale),
- la relève des instances : préparation des élections mutualistes de 2010 pour assurer la représentativité de nos membres dans nos instances de décision.